

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 200115058

UDC_____

学 位 论 文

民营企业二次创业中的人力资源管理战略 Strategy of Human Resource Management for Private Enterprises in the Second Business Process

赵 红 霞

指导教师姓名: 孟 林 明 副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称 : 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2004 年 5 月

论文答辩时间: 2004 年 6 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予时间: 2004 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2004 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

论文摘要

中国民营企业历经二十多年的发展,在我国国民经济中占有越来越重要的地位,民营经济的发展也受到越来越多的关注。随着国内、外市场环境和政策环境的变化,一大批成功的民营企业正集体性地走上二次创业的道路,向国际化、现代化、集团化的目标迈进。为了培养企业的核心竞争力,在国际竞争中取得企业的竞争优势,民营企业必须建立适合自身发展的科学、规范的企业管理模式。在这个过程中,他们面临着家族成员退出、委托-代理人机制完善、内部接班人培养、关键人才引进、职能管理理顺等等复杂的问题,归根到底,首要解决的就是人的问题。本文从人力资源战略角度,提出建立适合民营企业二次创业的新型人力资源体系,从而提升民营企业的竞争力。

本篇论文共分四章。

第一章对民营企业的现状进行分析,主要回顾了民营企业的发展历程和民营企业现存的三种管理模式。

第二章阐述了民营企业二次创业的含义、背景、任务等,通过与一次创业时期的比较,提出了民营企业二次创业中提升组织竞争力的关键是需要解决人的问题,而有效的人力资源管理、规范的人力资源战略对于民营企业在创业发展中竞争力的提升有决定性的作用。

第三章通过对人力资源管理、人力资源战略、人力资源与企业核心竞争力的理论研究,对民营企业人力资源管理现状的分析,提出了民营企业成长各阶段适用的人力资源管理战略。

第四章主要探讨民营企业二次创业中人力资源战略管理的新方法,从二次创业的成功案例中,总结人力资源战略规划成功经验,并对民营企业的人力资源的重点发展方向提出了建议。

关键词: 民营企业; 二次创业; 人力资源战略。

Abstract

Through the development of twenty years, the private enterprises have played more and more important roles in the national economy and being more and more concerned. With the change of policies and market home and abroad, a lot of successful private enterprises are going through the way of second business process and stride forward international, modern and being group. In order to develop the core competitiveness and get the competitive advantage in the international competition, the private enterprises must build scientific management styles that suit their own development. During the process, they are facing many complex problems, such as the exit of families from the management of enterprises, the perfection of entrust-attorney system and the indraught of key talents. Among these problems, what the most important is Human Resource. From the point of Human Resource Management strategy, this thesis puts forward the new Human Resource Management system suitable for the private enterprises in the second business process to improve their competitiveness.

There are altogether four parts in this thesis.

Part I analyses the current conditions of the private enterprises, reviews their developing history and lists three management styles of private enterprises.

Part II indicates the signification, background and tasks of the private enterprises in the second business process. Through the comparison with the first business process, this thesis puts forward that the key to improve the competitiveness for the private enterprises in the second business process is to solve the problem of Human Resource. So effective Human Resource Management and normative Human Resource Management Strategy can play decisive roles to the private enterprises in the second business process.

Part III brings forward the respective Human Resource Management strategies for the private enterprises in different growth phases on the basis of theoretical research of Human Resource Management, Human Resource Management strategy

and the relationship between Human Resource and the core competitiveness, and also the analysis of the current Human Resource Management in the private enterprises.

Part IV mainly discusses the new ways of Human Resource Management for the private enterprises in the second business process. From the case study, this thesis summarizes the successful experience in the Human Resource Planning and gives some suggestion to Human Resource Management of the private enterprises in the second business process.

Key Words: Private Enterprise, Second Business Process, Human Resource Management Strategy

目 录

前 言	1
第一章 民营企业的现状分析	
第一节 我国民营企业的发展	2
一、民营企业的发展历程	2
二、民营企业的管理模式	3
第二节 民营企业经营管理中的利弊分析	6
一、民营企业的经营优势	6
二、民营企业的发展瓶颈	7
第二章 民营企业的二次创业	
第一节 民营一次创业与二次创业	10
一、一次创业	10
二、二次创业的含义	11
三、一次创业与二次创业的比较	11
第二节 民营企业的二次创业	12
一、二次创业的背景	12
二、二次创业的任务	14
三、民营企业二次创业中竞争力的提升	17
第三章 民营企业的人力资源管理	
第一节 民营企业人力资源管理现状分析	20
一、传统家族式管理限制人力资源管理	21
二、员工素质普遍偏低	21
三、离职率居高不下	22
四、制度面人力资源管理效能的欠缺	24
五、管理的随意性	24
六、难以网罗人才	24
第二节 人力资源与企业核心竞争能力的关系	25
一、衡量某项因素能否成为核心竞争能力的标准	25

二、人力资源具备组织核心竞争能力的特征·····	26
第三节 人力资源战略管理·····	28
一、人力资源战略的定义·····	28
二、人力资源战略的基本内容·····	29
三、人力资源战略规划的依据·····	30
四、民营企业成长各阶段的人力资源管理战略·····	31
第四章 探索民营企业二次创业中人力资源战略管理的新方法	
第一节 二次创业的成功之路·····	36
一、管好领导“身边人”，因人适用·····	36
二、激励管理，调动员工的潜力·····	37
三、实现有效人力资源开发与管理·····	39
四、强化企业文化，塑造统一价值观·····	43
第二节 民营企业人力资源战略管理的未来展望·····	44
一、民营企业人力资源战略管理问题的根源·····	44
二、重点发展方向探讨·····	44

前言

人们曾用四个“千”字来形容中国第一代民营企业家的创业之艰难：“走尽千山万水，说尽千言万语，吃尽千辛万苦，想尽千方百计。”在残酷的生存竞争中，在众多企业此起彼伏的新陈代谢中，中国民营经济已经经历了二十余年的发展。从1988年《中华人民共和国宪法修正案》明确了“私营经济”以来，到2001年，民营企业的投资额从1733.8亿元增至14304.6亿元¹。而这期间，多少企业都被雨打风吹去，真正能够站住脚、并具有一定持续发展能力的企业，已经逐步成长为具有相对竞争优势的优秀企业，人们称之为第一代民营企业。

随着新世纪的到来，知识经济已然成为全球不可遏制的发展潮流，信息技术的日新月异也使得经济发展的传统模式遭遇愈来愈严峻的挑战，中国加入世界贸易组织后，中国企业所面临的竞争环境更加残酷，作为在市场机制下通过近二十年的发展和努力摸索刚刚练就了一身适应市场经济运行规律基本本领的民营企业，如何保持自己旺盛的生命力，在新一轮的经济全球化的竞争格局中实现可持续发展，并为我国最终实现经济的振兴和全面繁荣做出举足轻重的贡献，应该是每一位民营企业管理者在定位企业的发展战略中高度关注的课题。

本文通过对民营企业二次创业中所面临问题和发展瓶颈等现状分析，结合民营企业二次创业中必然出现的组织变革和企业核心竞争力的提升，从人力资源管理战略规划的角度，分析二次创业中企业人力资源管理问题的根源，以及成功的人力资源管理模式，提出用人、激励、文化建设、有效人力资源开发等新思路，探索适合中国民营企业二次创业的新型人力资源管理体系的发展方向，从而尽可能地解决困扰民营企业的人力资源开发与管理问题。

¹资料来源：根据国家统计局《中国统计年鉴 2002》和《中国固定资产投资》统计

第一章 民营企业的现状分析

第一节 我国民营企业的发展

一、民营企业的发展历程

从我国民营企业的形成来看,中国民营经济起源于 70 年代末 80 年代初的经济体制改革,小型私人投资和家庭经营的经济组织形式出现,主要从事农副产品加工和城镇小手工业。这些企业一般规模都非常小,而且很分散,被称为“个体户”或“个体经济”。

80 年代后期,民营企业迎来了第一次大规模发展时期,宪法确立了私营企业的合法地位,企业的资金已不再局限于自身积累,而更多地吸纳外来资金,劳动力也从家庭成员扩展到社会雇佣。这时的民营企业凭借低廉的劳动力成本、灵活的运行机制、快速的决策机制和合理的分配机制等优势,利用市场的不健全和管理的不规范,寻找行业结构的空白点,获得了高速的发展。

1992 年邓小平“南巡讲话”掀起了民营企业发展的新高潮。随着大批国有企业职工和政府官员“下海经商”,带来了国有企业技术、政府关系和银行资金,从整体上提升了民营企业的规模和素质。此时民营企业所从事的行业也不再限于拾遗补漏,而是大规模进入房地产、金融证券、高科技等中国的新兴产业。

1997 年,党的十五大进一步明确了民营经济在国民经济中的地位,把民营经济由“作为公有制经济必要的有益的补充”提升到“我国社会主义市场经济的重要组成部分”的高度。2002 年,党的十六大又提出,“坚持和完善公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度。必须毫不动摇地巩固和发展公有制经济,必须毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济的发展。坚持公有制为主体,促进非公有制经济发展,统一于社会主义现代化建设的进程中,不能把这两者对立起来。各种所有制经济完全可以在市场竞争中发挥各自优势,相互促进,共同发展。”进一步为民营经济的发展提供了政策保障。党的第十六届三中全会将“鼓励、支持和引导非公经济发展”的内容写进宪法,并在“实行监督和管理”前加了“依法”二字,这表明中国共产党对于非公经济在建立和完善社会主义市

场经济体制中的重要意义有了更加深刻的认识，完成了一个历史性的重大飞跃，对非公经济在政治上更加放心、发展上更加放手、政策上更加放宽。

非公经济包括集体经济、私营经济、股份制经济和外商投资经济等类型，民营企业在中国经济舞台上发挥着重要的作用（见表 1-1）。1992 年至 2001 年，非公经济创造的总产值占 GDP 的比重由 53.6% 提高到 62.32%，年均增长 1.69%；非公经济固定资产占全社会固定资产投资的比重由 31.95% 提高到 52.69%，年均增长 5.72%；非公经济创造的税收占全社会税收的比重由 33% 提高到 64.42%，年均增长 7.72%；城镇从业人员中非公经济所占比重从 39.03% 提高到 68.09%，年均增长 6.38%²。这些数据充分说明中国私营企业走上规模化经营道路后，其经济实力正在不断增强，在中国经济增长中的作用已经超过国有经济，而且这一趋势仍在继续。

表 1-1：私营企业基本情况

（单位：户、万人、亿元）

年份	总户数	雇佣员工数	注册资本	总产值	销售总额	消费品零售额
1992	139633	201.5	221	205	114	91
1993	237919	321.3	681	422	309	190
1994	432240	559.4	1448	1154	759	513
1995	654531	822.0	2622	2295	1499	1006
1996	819252	1000.7	3572	3227	2277	1459
1997	960726	1145.1	5140	3923	3097	1855
1998	1200978	1445.3	7198	5853	5324	3059
1999	1508857	1699.2	10287	7686	7149	4191
2000	1761769	2011.1	13308	10739	10253	5813
2001	2028548	2253.0	18212	12317	11484	3245
平均 增长率	24.77%	22.69%	36.74%	34.36%	37.88%	25.75%

资料来源：《中国工商行政管理年鉴》，1993-2002 年。平均增长率为计算值。

二、民营企业的管理模式

民营企业在创立初期，生产或贸易中几乎都是同一家庭成员，只有在忙不过

²资料来源：根据《中国统计年鉴》和国家税务总局《税收统计月报》

来的时候才会雇佣几个帮手，处理日常杂务。当企业或组织发展到一定的阶段，企业主自己大权独揽，裁决组织内大小事务，必要时则让其家庭成员占据组织内的次要管理职务，成为“人治”的家族企业。随着企业的成长与扩张，家族企业放弃“人治”走“法治”和“制度化”道路，订立整套规章制度，逐步实现管理理性化、制度化与科学化。

民营企业在企业规模不大、市场范围有限、管理技术要求不高的创业阶段，依靠家族人员之间的高度信任，选择实现经营权与所有权统一的家族治理结构是合理的。在解决企业的生存问题之后，企业进入高速发展阶段，仅仅依靠家族的管理能力、经营能力已无法应对企业发展需要，必须依据“法治”要求，由企业所有者将一部分或全部的企业“经营权”委托给“职业经理人”，建立符合现代化生产的企业组织、治理结构、管理制度，并把企业纳入制度管理的轨道。

根据民营企业的发展阶段，可以把民营企业的管理模式分为三类：

1、创业初期的“传统家族式经营”

对家族企业的普遍定义是，由一群具有血缘关系的人，共同筹设、创立及经营的企业；他们共同持有股份占全部股权 50%以上，或即使低于 50%但仍掌握有控制权；企业高层主管中，至少有两位属于上述家族成员，其中一般包括财务或人事主管在内³。而我国大多数民营企业都属于“家族企业”，企业中最重要职位由家族成员担任，经营决策由“家长”集权领导，企业员工或多或少与企业主个人之间有某种特殊关系。

大多数民营企业在创业初期选择“家族式管理”，在“家长”的集权领导下，利用家族成员的才智与团结，以较低的成本在短期内完成原始资本的积累，渡过企业的创业期。

2、局部代理的“现代家族式经营”

当企业家族成员自身的人员数量与能力素质已无法满足企业的发展需要，无法应对外部环境的激烈竞争，民营企业开始从外部招聘一些技术人才和管理人才，担任企业的中、高级职务，共同承担企业的经营管理责任。这时候，民营企业中已出现了委托-代理问题，面临着一部分家族成员的退出，但其管理模式依然保持家族式的框架，重要的高层职位仍由家族成员占据。我国的民营企业现在

³潘诚：《民营企业发展十问》，<http://www.cmgsi.com.cn/images/113/11607.htm>

大多数仍采用这种管理模式，在企业的二次创业中逐步完成组织治理结构转变与改革。

3、现代企业公司治理结构下的完全代理经营模式

当企业摆脱了生存的威胁，向现代化、国际化和集团化的目标迈进时，家族式经营的管理模式已越来越成为束缚企业健康发展的历史包袱。就像资本主义制度必然被社会主义制度所替代一样，家族式经营有着其自身无法突破的局限性，必须依靠新鲜血液的注入，在新的历史舞台上逐步淡化家族制，引入委托代理机制，最终完成向现代企业制度的转换。

在这个过程中，中国的民营企业还要更多地考虑国情和企业的实际情况，必须很好地处理家族成员的退出问题、代理人的引进问题和内部接班人的培养、选拔问题，不能生搬硬套国外的管理制度，根据企业的发展需要，灵活地吸收家族式经营模式的优势，借鉴国内外先进的管理经验，建立适应自身发展的现代企业科学、规范的管理模式。

表 1-2：2001 年私营企业管理人员来源统计（%）

项目	社会招聘	从本企业 基层提拔	董事长总 经理亲属	董事长总 经理亲友	政府部门 委派	其他来源
管理人员总数	43.80	29.24	11.67	8.59	0.58	6.11
总经理	16.00	25.00	42.00	3.00	1.00	12.00
副总经理	29.33	23.55	24.23	11.05	1.50	10.30
三总师	50.10	28.19	9.86	5.63	0.69	5.52
财务部门主管	40.58	24.57	16.37	12.90	1.01	4.57
采购主管	36.15	36.45	15.85	6.79	0.75	4.01
销售主管	41.87	35.60	13.59	3.89	0.46	4.60
仓库主管	34.50	42.10	13.76	4.50	1.50	3.63
一般管理人员	37.50	41.44	9.01	3.11	0.17	8.76

资料来源：储小平：“职业经理与家族企业的成长”，《管理世界》，2002年第4期，PP.100-108

近年来，管理人员从外部招聘已有很大的上升趋势。如表 1-2 所示，在 2001 年的调查中，私营企业经营管理人员来源渠道已经多元化，主要有从社会招聘、企业主的亲属、基层提拔等三种形式，就高层经营管理人员而言，现在社会招聘

也有了大幅度的增长。在 2001 年中国企业家调查系统的调查中，当问及我国加入 WTO 后，企业采取哪些行动提高企业的国际竞争力时，45.5% 的企业选择“加快人才引进与培养”，在各种行动中排名第一⁴。

第二节 民营企业经营管理中的利弊分析

一、民营企业的经营优势

民营企业在创立初期，由于资金、人才、成本等限制，通常采用家族式管理，企业主集企业的管理权和所有权于一身，有利于实现企业的低成本扩张和高效运作，适应于一定阶段企业发展的需要。在此阶段民营企业的经营优势体现在：

（1）所有权、经营权与决策权三权合一，减少了民营企业经营上的制约因素。民营企业创办之初，往往采用家族成员或亲密朋友共同出资、共同管理的经营方式，决策权的独立保证了经营方式的灵活性，企业可以随时根据市场情况决定自己生产经营方向的变动、生产经营规模的调整、生产方法和生产要素的组合方式、资本积累和投资方向等，提高了决策的机动性与运行效率，对瞬息万变的市场信息能积极做出反应。同时，技术上、工艺上、客户渠道以及财务上的保密，对于初创阶段的民营企业尤其有着重要的意义与作用，为其高效运作提供了有力的保障和管理支撑。

（2）尽可能地减少代理成本，降低经营风险。在所有权与经营权相分离的企业，内部普遍存在着委托代理关系，并在对经营者的激励、约束与监督等方面存在着一系列矛盾。职业经理人作为代理人，可能利用信息不对称谋求个人利益和额外消费或进行“内部人控制”，从而产生代理风险。而民营企业中，尽可能地利用家族成员的才智，“举贤不避亲”，真正有能力的内部人才是民营企业的瑰宝。亲属间具有高度的信任感与合作力，其特有的凝聚力是民营企业创业成功的根本保证，企业具有较强的经营灵活性和较高的风险抵御能力。

（3）管理成本低。大多数民营企业采用“传统家长式经营”或“部分代理的家长式经营”模式，“家长”决策与家族成员参谋相结合，取得和传递信息的费用较少，决策成本低，企业经营所需的决策高效率和行动一致性也得到有力保

⁴ 《经济界》2002 年第 1 期，中国企业家调查系统：“企业经营者对经济形势的看法”。

障。由于民营企业中家族成员的互相信任和对共同利益的认可，不用过多地依靠各种制度建设的“法治”管理，只需家长权威便可顺利地协调企业内部关系，从而大大节约经营管理费用。

(4) 自负盈亏的约束机制，使企业主时刻面临盈利、保本、亏损甚至破产的压力，对于企业的一切经营活动都必须承担相应的利益风险。利润总是与风险并存，这样的压力成为一种市场导向机制，支配着民营企业的生产、交换、分配和消费的全过程，使民营企业主兢兢业业，想尽办法合理安排生产经营，优化经营管理模式，更新技术，降低成本，提高企业效益，保持企业的可持续发展。

二、民营企业的发展瓶颈

民营企业规模扩张后，其创业期形成的管理模式制约了其利用外部资源的能力，在发展过程中，往往会遇到以下四个方面的发展瓶颈：

1、治理结构瓶颈

企业内部治理结构及其质量，是当前我国民营企业实现更大发展的主要瓶颈。根据全国工商联和民政部牵头组织的第五次私营企业调查资料，到 2002 年底，约有 52.4% 的企业是近 10 年间建立起来的；20 世纪 80 年代中期建立起来的企业占 21.7%，80 年代初期建立起来的占 18.9%，70 年代末之前建立的仅占 6.9%⁵。经有关研究分析和测算，目前我国民营企业的平均寿命为 4.5 年。产生这种情况的原因很多，但主要是由于企业的基础能力，包括企业主、中高层领导、企业团队的开拓创新能力、凝聚力不足，归结到一点，也就是企业内部治理及其结构不能适应发展的需要。治理的根本在于制度，建立现代企业制度，健全公司治理结构是解决之道。在企业中，这种制度包括三种：股权制度(治理制度)、组织制度与企业文化。

不同企业需要不同的治理结构和治理框架。公司治理结构强调公司股东、董事会、监事会、经理人之间的责、权、利配置及相互制衡，决定企业为谁服务（目标是什么），由谁控制，风险和利益如何在各个利益集团中分配等一系列根本性问题。各个地区、各个行业、各个企业的实际情况不同，公司治理结构的内容也

⁵ 《中国社会科学院院报》（2003 年 11 月），刘迎秋：“完善民营企业治理结构提高民营企业竞争力”

不同。甚至一个企业在不同发展阶段，其公司治理结构也不同。建立适合中国民营企业的有效的公司治理结构要解决涉及公司成败的两个基本问题。一是如何保证投资者（股东）的投资回报，即协调股东与企业的利益关系，从制度上保证所有者（股东）的控制与利益。二是企业内各利益集团的关系协调。这包括对经理层与其他员工的激励，以及对高层管理者的制约，避免因高层管理者决策失误给企业造成的不利影响。能否有效克服这个瓶颈，将是我国民营企业能否迅速成长和发展的关键。

2、长期战略瓶颈

由于市场环境的快速变化，而民营企业是天生的市场敏感，其成长历程的影响注定大多数民企老板认为赚钱就是企业战略目标，业务战略就是公司战略，根本不需要考虑企业整体战略问题，重要的是企业随机应变的能力。同时，由于战略信息隐性化，民营企业战略信息来源单一、不完整、不及时，信息过滤与分析能力不足，市场与竞争的发展无法依靠个人的聪明或直觉来把握，因此，许多民营企业的发展都缺乏一个明确的、有效的战略作支撑。

其实，任何一个企业的发展，都需要构造一个完善的管理体系，而这个管理体系是以企业的发展战略为基础的。企业发展战略是企业管理体系的平台，没有战略无从谈管理。企业应当在其战略管理的框架下加强基础管理，从“人治”过渡到制度化管理。有些民营企业自认为拥有了发展战略，但实际情况其实只是一些“点子”的堆砌。企业战略是系统化的、严谨的，民营企业应当理性地从研究战略开始进行战略管理，避免在收入支撑不足时盲目扩张，同时也要未雨绸缪，居安思危，谋划长远。

3、企业文化瓶颈

文化是经济发展的核心因素，经济发展的过程可以说是一个文化发展过程。企业文化是一个企业在长期生产经营中形成、积累，经过筛选提炼形成并倡导的一套优良作风、行为方式及价值观念。我国现代企业制度的建设，已不仅局限在产权明晰、责权明确、政企分开、科学管理这个层面，而是扩展到了更深的层面——企业文化层面。企业文化是企业管理的精髓和内涵，也是树立品牌优势的资本。有文化的企业未必都成功，但没有文化的企业注定不会成功。

传统的民营企业在成长过程中普遍存在很多不适应现代市场经济要求、违

背“以人为本”理念的内部文化现象，具体表现在：浓厚的家族式经营色彩，个人独断专行，企业文化就是老板文化；诚信危机，打擦边球，钻政策空子，违反游戏规则以至恶性竞争严重；忽视激励，管理层与员工关系疏远，少有感情沟通，缺乏团队凝聚力；管理者素质普遍不高，往往是大股东、法人代表、经营者集于一身，民主管理差。这些问题如果不能引起民营企业领导者的高度重视并及时解决，将会影响企业做大做强，甚至在市场形势变化和经营风险加大时，直接给企业带来灭顶之灾。

4、人力资源瓶颈

民营企业在用人时，往往有股“狠劲”，岗位编制比例超强度配置，一人当作二人用，员工处于超强度工作状态，一般不会出现人浮于事的局面，也根本没有时间学习和上进。这样的人力资源管理体系，不能吸引人才，不能培养人才，不能挽留人才，也不能用好人才。随着民营企业的快速发展，在企业一次次上台阶、上规模，实现更高数量级的飞跃时，人力资源短缺的问题就明显起来。人力资源成为公司发展的短板，制约了“企业木桶”水平线的提高。在这种情况下，民营企业往往不惜重金招募外部人才，内部人才的培养仍不够重视。

其实，企业中的人才是一层一层从企业内部渗透出来的，现在民营企业中普遍存在的问题是，那些特定的、与企业有关的人力资源是市场上很难买到的，适合于企业需要的人才难以寻觅，企业对人才贡献率的要求与企业对人才投入相比较，总有相当的滞后性，而且人才的流失率偏高，导致中国民营企业总处于人力资源短缺的状态。

除了以上几方面的限制因素外，民营企业的制度规范、职能管理、核心竞争力等方面的不足也影响着企业的成长与发展。一个成功的企业一定要有完善的治理结构、有竞争力的核心技术、有创新精神的企业家及管理团队和积极和谐的企业文化。通过以上分析，民营企业二次创业中的主要瓶颈都与企业中人的行为息息相关，归根结底，人力资源瓶颈是现在制约民营企业高速健康发展的根本原因。如何通过人力资源战略规划解决民营企业的发展瓶颈，使民营企业实现“质”的飞跃，正是本文研究的意义所在。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库